

## VADOVAVIMAS IR VADOVAVIMO STILIAI

Valdymas pagal tikslus (kaip įtraukti, įgalinti ir paskatinti savo žmones išnaudoti visą savo potencialą)

Valdymas pagal tikslus (MBO) – tai vadybos metodas, kurio tikslas – sutelkti veiklas ir panaudoti organizacijos turimus išteklius prioritetiniams tikslams pasiekti. Dažniausiai šie tikslai kyla tiesiogiai iš įmonės strategijos. Taigi ši sistema leidžia susieti atskirų darbuotojų tikslus su įmonės tikslais ir visos organizacijos veiklos darna.

Valdymo pagal tikslus idėją 1954 metais pristatė Peteris Druckeris knygoje „Vadybos praktika“. George'as Odiorne'as, Druckerio mokinys, šią idėją toliau plėtojo savo knygoje „Valdymo sprendimai pagal tikslus“.<sup>1</sup>

Valdymas pagal tikslus yra 5 žingsnių procesas. Šitie yra:

### 1. Peržiūrėkite organizacijos tikslus

Šiame etape organizacija nustatys arba peržiūrės savo kito laikotarpio tikslus. Daugumai organizacijų bus naudingas 3 mėnesių (ketvirčio) planavimo laikotarpis.

Organizacijos keliami tikslai atsiranda dėl jos vizijos ir strategijos. Tai reiškia, kad tikslai atsako į klausimą: ką organizacija gali realiai pasiekti per kitą laikotarpį, kad priartėtų prie savo vizijos?

### 2. Išsikelkite darbuotojo tikslus

Šiame žingsnyje 1 žingsnyje nustatytus organizacijos tikslus paverčiame kiekvieno darbuotojo tikslais. Tai bus kelių etapų procesas didelėms organizacijoms. Tai reiškia, kad organizacijai išsikėlus savo tikslus, kiekvienas padalinys išsikels savo tikslus tam tikram laikotarpiui. Vėliau šių subvienetų subvienetai išsikels savo tikslus. Taigi tikslų kėlimas vyksta kaskadomis per organizaciją tol, kol kiekvienas darbuotojas užsibrėžia tikslus tam tikram laikotarpiui<sup>2</sup>.

Pažymėtina, kad tikslai nėra komunikuojami darbuotojams, jie keliami dalyvaujant darbuotojams. Tai reiškia, kad kiekvienas darbuotojas dirbs su savo vadovu, kad susitartų dėl savo tikslų. Dažniausiai tai daroma žiūrint į

<sup>1</sup>Amstrong M. (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Krokua.

<sup>2</sup>Reinfuss R. (2011), MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą.

darbuotojų vadovo tikslus ir žiūrint, kaip darbuotojas gali prisidėti prie tų tikslų siekimo.

Pagal SMART koncepciją kiekvienas tikslas turėtų būti:

**Konkretus** – tikslus, konkretus, detalus ir gerai apibrėžtas. Pateikiama informacija, tiesiogiai nukreipianti į norimą rezultatą. Tinkamai suformuluotas tikslas turėtų pranešti, ko vadovas norėtų, ir kokia yra jo tikslinės būsenos vizija.

**Išmatuojamas** – tai tikslas, kurį galime stebėti ir išmatuoti. Tikslai turi būti ne per sunkiai pasiekiami, nes tuomet pavaldiniai praranda motyvaciją. Jie taip pat negali būti per lengvi, nes tada jie nėra iššūkis. Jei tikslai yra per toli laike, vadovams sunku save motyvuoti, o pavaldinius jų siekti.

**Ambicingas** – tikslas neturi būti pernelyg lengvai pasiekiamas, jis turi iššaukti darbuotojus ir motyvuoti juos veikti. Realistiškas. Tai tikslas, kurį galima pasiekti naudojant turimus išteklius. Kiekvienam strateginiam organizacijos tikslui pasiekti reikalingi tokie ištekliai kaip darbuotojų kompetencijos, finansiniai ištekliai, įranga, procedūros ir kt.

**Aktualu** – svarbu (organizacijai). Šis kriterijus yra ypač svarbus Žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriu, jis liečia organizacijos prioritetus ir darbuotojo veiklos susiejimą su jos strategija.

**Laiko apribojimas** – nustatytas laikas. Tai reiškia, kad siekiama aiškiai suformuluoto įgyvendinimo termino. Terminai savaime labai motyvuoja, o jų trūkumas mažina motyvaciją, nes tada nėra išorinio spaudimo, pvz., neigiamų pasekmių, neatlikus užduoties laiku. Terminai ypač svarbūs sudėtingesniems ir projektiniams tikslams, kai vieno tikslo įgyvendinimas skatina kitus tikslus.

### 3. Stebėjimas

Pagrindinis SMART tikslų bruožas yra tai, kad juos galima išmatuoti. Tai leidžia mums patikrinti pažangą ir įsitikinti, kad ji atitinka tikslą. Darbuotojas ir jo vadovas susitars, kaip šie tikslai bus pasiekti.

Stebėti pažangą yra pranašumų. Tai suteikia darbuotojui ir vadovui galimybę ištaisyti situaciją, jei pažanga nukryptų nuo kurso. Blogiausiu atveju, kai problemos išspręsti nepavyksta, tai leidžia aktyviai planuoti nenumatytas situacijas.

### 4. Įvertinimas

Pasibaigus šiam laikotarpiui, laikas patikrinti, kaip kiekvienas darbuotojas pasiekė savo tikslus. Kadangi visi užsibrėžti tikslai buvo SMART, nesunku suprasti, ar kiekvienas darbuotojas pasiekė savo tikslus, ar ne.

## 5. Apdovanojimas

Darbuotojams už pasiekimus atlyginama laikotarpio pabaigoje. Dažniausiai tai daroma per mokamas paskatas (premijas).

Susitikimas, kuriame vadovas aptaria Darbuotojų apdovanojimą, taip pat yra puiki galimybė pateikti atsiliepimus. Šis dvipusis grįžtamasis ryšys gali padėti tiek vadovui, tiek darbuotojui pagerinti savo veiklą. Tai taip pat gali padėti geriau nustatyti tikslus, kai organizacija pereina į kitą tikslų valdymo ciklą. Valdymas pagal tikslus (MBO) turi daug naudos visai organizacijai. Vadovų požiūriu, tai ženkliai pagerina visos komandos ar organizacijos veiklos planavimą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu. Tai taip pat leidžia nustatyti prioritetus. MBO įveda skaidrią organizacinę struktūrą ir atsakomybę už individualius tikslus. MBO sistema dažnai yra ir puiki motyvacija darbuotojams, kurie, siekdami konkrečių tikslų, turi labai apčiuopiamą argumentą pretenduoti į premiją, paaukštinimą ar kitokią atlygį.

Pats tikslų nustatymo procesas taip pat gilina įsipareigojimą ir yra motyvuojantis. Kiekvienas darbuotojas gali pasiūlyti vadovui savo tikslą arba vadovo pasiūlytą tikslo siekimo būdą, būdamas tikras, kad tikslų jis pasiekia pagal savo ambicijas, gabumus ir polinkius. Taigi valdymas pagal tikslus stiprina darbuotojų potencialą.

## Asmeninė ir verslininkės (moters) atsakomybė

Moterys, vadovaujančios verslui, yra labiau apkraunamos šeimos ir tėvystės pareigų nei vyrai. Labai dažnai laikotarpis, kai moterys pradeda savo verslą ar pakeliamos į vadovaujančias pareigas, sutampa su šeimos kūrimo ir motinystės laikotarpiu. Tuomet jų laukia didžiulis iššūkis – kaip derinti šeiminių gyvenimą ir tęsti karjerą? Kaupiasi nauji iššūkiai, susiję su šeimos ir tėvų (asmenine) atsakomybe bei poreikiu ugdyti naujus įgūdžius, reikalingus verslo plėtrai, atsakomybei už finansinius rezultatus ir komandos valdymui (verslininko / vadovo atsakomybė).

Šios problemos dauguma organizacijų ir įstaigų nepastebi. Moterys paliekamos pačios priimti šiuos sunkius sprendimus. Didžiulė atsakomybė ir azartas per trumpą laiką rasti pusiausvyrą dažnai sukelia didelę kaltės jausmą. Dėl to daugelis gabių moterų atsisako paaukštinimo ir gerokai sulėtina savo karjerą. Jei po kelerių metų jie galės grįžti į efektyvų verslą,

ateityje jie turės galimybę pretenduoti į valdybos ir stebėtojų tarybos pareigas. Tačiau daugeliu atvejų taip nėra. Todėl reikia dialogo ir išmintingos paramos. Moterys, einančios aukštas pareigas, turi moralinę pareigą solidarizuotis su jaunesniais kolegomis, rodydamos pavyzdį, dalintis savo patirtimi, papasakoti, kas joms atsitiko kelyje ir kaip susitvarkė.

Asmeninė verslo moterų atsakomybė – tai ne tik atsakomybė už šeimą, bet ir už įmonę bei darbuotojus. Jaučiamas vidinis poreikis atlikti šiuo metu būtinus veiksmus ar pokyčius, turėtų būti taikomas kiekvienam darbuotojui, nepaisant jo pareigų. Verslininko ar vadovo atveju atsakomybė yra platesnė, nes ji apima atsakomybę už visų darbuotojų ar bent tam tikros komandos rezultatus. Būtent todėl tarptautinės kompanijos Lenkijoje pradeda įgyvendinti paramos moterims programas, kurios jau taikomos ir užsienyje. Daugelis Lenkijos įmonių tokių programų neturi, o kai kurios – ir talentų ugdymo programų. Kiti savo ruožtu siūlo mokymus, bet žmonėms, kurie buvo paaukštinti, bet nėra apmokyti atlikti naują funkciją organizacijoje.

## Lyderystė, sėkmė komandoje ir bendradarbiavimo dinamika

Šiais laikais lyderystę norima derinti su vadyba ir išlaikyti jų pusiausvyrą. Efektyvų valdymą ir efektyvų vadovavimą garantuoja gerai organizuota ir motyvuota komanda, kuriai sekasi. Bet kurios pusės pranašumas gali lemti pavaldinių įkvėpimo stoką arba dezorganizaciją. Efektyvus, patyręs vadovas geba ne tik derinti šiuos vaidmenis, bet ir pagal poreikius parinkti tinkamas proporcijas. Kartais vadovavimo įgūdžiai reikalingi labiau, kad įkvėptų komandą veikti, tačiau daugeliu atvejų valdymo kompetencijos yra veiksmingo bendradarbiavimo pagrindas.<sup>3</sup>

Vadovavimas yra nepaprastai svarbus kuriant komandą, kad jos būtų sėkmingos. Vadovas turėtų žinoti, kad per vieną dieną neįmanoma sukurti efektyvios komandos. Bruce'as Tuckmanas suskirstė grupės procesą į fazes:

- formavimas - komandos formavimas
- šturmas - plakimas ir konfliktas
- normavimas - taisyklių ir taisyklių formavimo komandoje normalizavimas

<sup>3</sup>B. Łapiński, M. Gołaszewski, Przywództwo a zarządzanie – różnice, [http://coachu.pl/669-Przywodztwo\\_a\\_zarzadzanie\\_roznice.htm](http://coachu.pl/669-Przywodztwo_a_zarzadzanie_roznice.htm)

- atlikimas - veiksmas, bendradarbiavimas
- atidėjimas - sustabdymas, atsiskyrimas.

Vadovo vaidmuo formuojant grupę yra stebėti, kokioje fazėje šiuo metu yra komanda. Dėl to jis turi galimybę veikti ir vadovauti grupei taip, kad ji veiktų efektyviausiai.

Sunku tiksliai nustatyti, kiek laiko reikia sukurti komandai ir pereiti visus grupės proceso etapus. Tai priklauso nuo grupės charakterio savybių, nuo komandos narių žinių ir patirties, nuo projekto sudėtingumo, nuo vadovo patirties. Nereikėtų kalbėti apie grupės proceso uždarymą. Kai tik įvyksta pasikeitimas, grupės procesas gali prasidėti iš naujo. Vadovas turėtų atidžiai stebėti, kaip pokyčiai emociškai paveiks grupę. Pokyčiai gali apimti vieno iš projekto elementų pakeitimą, naujo žmogaus atėjimą į komandą ar pasitraukimą iš komandos, ilgesnį vadovo pasitraukimą ir pan.<sup>4</sup>.

Sukurti erdvę ir sąlygas efektyviam ir efektyviam komandiniam darbui yra didelis iššūkis šiuolaikinėms organizacijoms ir jų vadovams. Komandos formavimui svarbios yra šios veiklos: aiškus iššūkio ar tikslo apibrėžimas, laukiamų rezultatų nustatymas, reikalingų išteklių (žmonių, jų kompetencijų, įrankių, laiko ar biudžeto) įvertinimas, taip pat veiklos pagrindų patikslinimas. komandos funkcionavimas (vadovo vaidmuo, komandos autonomija, jos veikimo principai)<sup>5</sup>.

Tai reiškia, kad efektyvi ir efektyvi komanda visų pirma turėtų turėti lyderį, aiškiai nusibrėžtus tikslus ir nusistovėjusias komandos narių pareigas. Taip pat svarbi yra nusistovėjusi komandos struktūra ir taisyklės bei komandos bendravimo procedūros. Minėti elementai leidžia įgyti ir panaudoti komandiniam darbui reikalingus įgūdžius. Komandos įgūdžių ugdymas – tai įvairūs projektai, tarp kurių galima paminėti tokius: efektyvių susitikimų vedimas, tinkamos atmosferos kūrimas komandiniam darbui, klausymas, klausimų kėlimas ir įtaka komandos nariams, grįžamojo ryšio efekto gavimas, skirtumų derinimas ir optimalių sprendimų priėmimas, įgijimas ir perdavimas. informacija, taip pat komandos pozicijos pristatymas.

Gera parinkta komanda pasižymi teigiama bendradarbiavimo dinamika. Tai aplinkos, kurioje veikia komanda, ir atliekamo darbo pobūdžio atspindys. Be to, komandos dinamikos raktas yra asmenybės komandoje ir

<sup>4</sup>Od jednostki po sprawny zespół – rola przywódcy w tworzeniu się grupy:  
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-7-od-jednostki-po-sprawny-zespol-rola-w-wodcy-przy-tworzeniu-sie-grupy>

<sup>5</sup>Puszcz H., Zaborek M.: Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej. „Personel i Zarządzanie“, Nr. 10/ 2016, s.34-36.



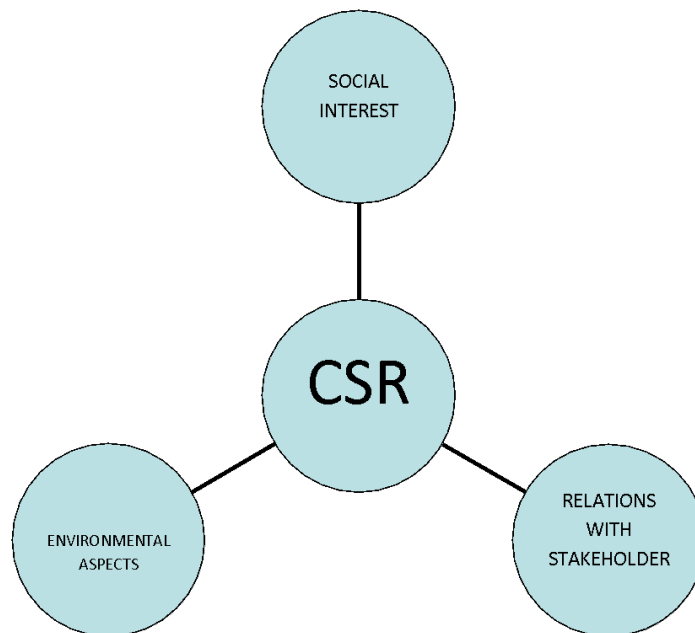
kaip jos yra susijusios. Kad komanda veiktų optimaliai, tai, kaip darbuotojai bendrauja tarpusavyje, yra esminis komandos sėkmės veiksnys. Asmenybės tipas, apibūdinantis asmenį, turi įtakos psichologiniam vaidmeniui, kurį jie atlieka komandoje, ir jų tarpusavio bendravimo būdą, o tai galiausiai turi įtakos komandos dinamikai. Vadovo darbas – atpažinti ir tinkamai atrinkti šias asmenybes. Kiekvieno žmogaus psichologinio vaidmens suvokimas ir vaidmenų derinimas komandoje leidžia susidaryti supratimą apie komandos gebėjimą būti sėkmingam.

Taip suprantama, lyderystė vis labiau atsižvelgia į įmonių socialinę atsakomybę (ISA), traktuodama ją kaip pagrindinę teigiamo organizacijos potencialo sritį. Tinkamas naujo iššūkio supratimas pasireiškia sąmoningu šiuolaikiniu valdymu, kuris numato pelną, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių interesus. Taigi naujieji reikalavimai reikalauja į verslo operacijas įtraukti socialines ir aplinkosaugos kaštus, o kartais ir įsitraukimą, kuris peržengia tradicinio verslo plano rengimo ir išteklių valdymą. Kuo greičiau įmonės vadovas supras, kad ISA turi būti mąstymo apie organizacijos valdymą būdas, tuo vaisingesnis bus ISA koncepcijos poveikis žmonėms, visuomenei, natūraliai aplinkai, rinkos sąlygoms ir procesams, taigi ir pačiai organizacijai. .

## Įmonės socialinė atsakomybė ir aplinkos sauga

SPAĮmonių socialinė atsakomybė (ISA) – tai valdymo strategija, pagal kurią įmonės savo veikloje savanoriškai atsižvelgia į socialinius interesus, aplinkosaugos aspektus ar santykius su įvairiomis suinteresuotų šalių grupėmis, ypač su darbuotojais (1 pav.). Būti socialiai atsakingam reiškia investuoti į žmogiškuosius išteklius, į aplinkos apsaugą, santykius su įmonės aplinka ir informuoti apie šią veiklą, o tai prisideda prie įmonės konkurencingumo didinimo ir sąlygų darniai socialinei ir ekonominei plėtrai formavimo.

Paveikslėlis Nr. 1.



Socialiai atsakinga verslininkė savo atsakomybę išreiškia:

- suteikti darbuotojams galimybę naudotis privačia medicinine priežiūra, kuri yra viena iš dažniausiai darbdavių siūlomų su atlyginimu nesusijusių išmokų,
- su rangovais rasti abipusiai naudingus sprendimus (pvz., sąžiningos žaliavų kainos), kurių dėka kiekviena įmonė turės galimybę tobulėti;

- atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir lūkesčius (vartotojų poreikių tyrimas, pvz., apklausa, kurią klientai galės atlikti įsigiję prekę ar pasinaudoję paslauga),
- savo „žaliojo“ įvaizdžio kūrimas (pvz., atliekų rūšiavimas ar įrangos remontas, o ne naujos užsakymas).

Socialinė atsakomybė aplinkai sprendžia žmonių, planetos ir pelno problemas, kurios lemia tvarų konkurencinį pranašumą. Padeda sukurti socialiai atsakingą ir tvarią užimtumo praktiką organizacijose patenkinti dabartinius poreikius, nepakenkiant jų gebėjimui patenkinti ateities poreikius.

Įmonių socialinė atsakomybė turi daugybę įrankių, kurių pasirinkimas priklauso nuo kiekvieno verslininko. Jis/ji nusprendžia, kokios priemonės bus tinkamos jo įmonei ir aplinkai, kurioje ji veikia. Šie įrankiai apima:

1. Socialinės kampanijos – leidžia įmonėms per žiniasklaidą daryti įtaką visuomenės požiūriui. Tokiomis kampanijomis siekiama padėti tiems, kuriems reikia pagalbos (pvz., dalį pelno, gauto pardavus konkretų produktą, perkelti socialiniams tikslams ar aplinką tausojančiai veiklai) arba didinti socialinį sąmoningumą tam tikra tema (pvz., aplinkos apsauga, vartotojų švietimas). Akcijos tema turi būti susijusi su įmonės veikla.

2. Valdymo sistemos – skaidrių ir efektyvių valdymo sistemų diegimas, ty Kokybės Vadybos sistema ISO 9000 (kokybės vadybos sistema), Aplinkos vadybos sistema ISO 14000 (aplinkos vadybos sistema), Socialinė atskaitomybė SA 8000 (socialinės atsakomybės valdymas).

a. Kokybės vadybos sistema ISO 9000 (kokybės vadybos sistema): ISO 9000 standartai yra plačiai pripažinti kaip pastatų kokybės valdymo sistemų pagrindas visose organizacijose, nepriklausomai nuo jų veiklos rūšies. Šiuose standartuose yra kokybės vadybos sistemos įdiegimo, tobulinimo ir kontrolės terminai, reikalavimai ir gairės. Valdymo principai pagal ISO 9000 apima: orientaciją į klientą, lyderystę, žmonių įtraukimą, požiūrį į procesą, sisteminį požiūrį į valdymą, nuolatinį tobulėjimą, sprendimų priėmimą remiantis faktais, tarpusavio santykius su tiekėjais.

3. Socialinės ataskaitos - leidiniai, pristatantys įmonės valdymo metodą ir įmonės strategijos įgyvendinimą, atsižvelgiant į socialiai atsakingą veiklą. Įmonės skaidrumas yra atskaitomybės esmė. Ataskaitose turėtų būti nurodytas ataskaitinis laikotarpis, pateikiamos politikos, tikslų ir strategijos pareiškimai bei pateikiama veiklos apžvalga, leidžianti palyginti metų



metus. Ataskaitoje turėtų būti atsižvelgta į plačios suinteresuotųjų šalių grupės interesus ir poreikius<sup>6</sup>.

b. Aplinkos vadybos sistema ISO 14000 (Aplinkos vadybos sistema): ISO 14000 yra tarptautinių aplinkosaugos vadybos standartų serija. Dabartinis standartas buvo išleistas 2004 m. Lenkiška versija, kurią išleido Lenkijos komitetas Standartizavimas, yra 2005 m. ir turi PN-EN ISO 14001: 2005 žymėjimą.

c. Kaip teigia ISO, „skirta pateikti tarptautinius aplinkosaugos vadybos standartus organizacijos esu efektyvios aplinkos vadybos sistemos (AVS) elementais, kurie gali būti integruoti su kitais valdymo reikalavimais ir gali padėti organizacijose pasiekti savo aplinkosaugos ir ekonominius tikslus<sup>7</sup>“.

d. Socialinė atskaitomybė SA 8000 (socialinės atsakomybės valdymas).

4. Proekologinė veikla - veikla, nukreipta į aplinkos apsaugą, investicijos minimizuojant poveikį aplinkai. Tai tokios iniciatyvos kaip aplinkosaugos politikos įgyvendinimas, tvarus žaliavų tvarkymas, atliekų rūšiavimas, darbuotojų ir klientų aplinkosauginis švietimas, taip pat ekologiškų technologinių procesų ir ekologiškų produktų bei paslaugų diegimas.

5.5. Veikla vietos bendruomenei – projektai aplinkai, kurioje veikia įmonė. Jos yra tokios: veikla, kurią sudaro parama vietos institucijoms ir žmonėms, bendradarbiavimas su vietos atstovais organizacijose, programos vaikams ir jaunimui, ekologinė veikla, taip pat investicinė veikla (pvz., kelių tiesimas).

6. Produktas ženklintas - apima ekologinį ženklinimą ir socialinius ženklinimus. Tai yra vartotojo informavimas apie produkto ekologinius (aplinkos, sveikatos) ir socialinius aspektus. Produktas ženklintas išskiria juos nuo rinkoje esančių ir leidžia vartotojams priimti pagrįstus sprendimus. Tuo pačiu metu gamintojai turėtų pateikti patikimą informaciją apie produktų sudėtį ir atskirų sudedamųjų dalių kieki.

7. Tiekimo grandinės valdymas – įmonių socialinės atsakomybės principų taikymas kiekviename pristatymo etape, standartų įgyvendinimas rangovams.

8. Programos darbuotojams – investicijos į darbuotojų tobulėjimą per darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programas (kursus, mokymus), integravimo programas, programas išlyginantis galimybės (lanksčios

<sup>6</sup>Czym jest ISO 9000?, <http://www.referencje-firm.pl/czym-jest-iso9000/>

<sup>7</sup>ISO 14000 – standartas zarządzania środowiskowego, <http://www.referencje-firm.pl/iso-14000-standard-zarzadzania-srodowiskowego/>

užimtumo formos, lygios galimybės vyresniems nei 45 metų asmenims, žmonėms su negalia).

9. Darbuotojų savanorystė - susideda iš įmonės darbuotojų savanoriško darbo (pvz., atliekant konkretų darbą, skiriant tam tikrą darbo valandų skaičių) prosocialioms iniciatyvoms (įstaigoms, organizacijose, kampanijos).

Demokratijos ir privačių įmonių instituto tyrimas rodo, kad įmonės, taikančios ĮSA principus, turi daug privalumų, palyginti su kitomis įmonėmis:

a. Ekonominė nauda:

- turėti didesnę dabartinę likvidumą;
- geriau panaudoti ilgalaikį turtą ir žmogiškąjį kapitalą;
- turėti didesnę pardavimo grąžą;
- 1 darbuotojui jie investuoja daugiau.

b. Socialinės aplinkos privalumai:

- darbo kultūros ir saugos lygio didinimas;
- neigiamo įmonių poveikio aplinkai mažinimas;
- socialinių tikslų, kurių neįmanoma pasiekti be verslo paramos, pasiekimas.

c. Nauda aplinkai:

- MVĮ elgesys pagal geriausią praktiką;
- racionalus gamtos išteklių ir atliekų tvarkymas;
- verslo partnerių įtraukimas į atsakomybės už aplinką grandinę ir bendros proekologinės veiklos inicijavimas;
- populiarinantis proekologines idėjas.

d. Privalumai darbuotojams:

- laiku mokamą atlyginimą;
- aukšta darbo kultūra ir sauga;
- nuolatinis profesinis tobulėjimas dėl mokymosi galimybių;
- papildoma medicininė priežiūra;
- kokybiškas socialines patalpas;
- lygias vyrų ir moterų galimybes užimti pareigas ir atlyginimą.

Lenkijoje įdomus ĮSA principų taikymo pavyzdys yra Jastrzębska Spółka Węglowa, kuri savarankiškai sukūrė ĮSA strategiją. Kaip socialiai atsakinga įmonė, JSW remiasi skaidrios verslo praktikos taikymu ir teigiamų santykių su suinteresuotųjų šalių grupėmis, ty visais asmenimis ir subjektais, kurie sudaro įmonę ir su kuriais įmonė bendrauja, kūrimu. Apibrėžtos aštuonios sritys, susijusios su įmonių socialine atsakomybe: ĮSA VALDYMAS, TIEKĖJAI, VIETOS VISUOMENĖ, RINKA, DARBO VIETA, PRODUKTAI IR PASLAUGOS, GAMTINĖ APLINKA, ATASKAITOS IR KOMUNIKACIJA.

Įmonės ūkinė veikla buvo vykdoma 2010-2020 m., atsižvelgiant į jos sprendimų ir veiksmų poveikį visuomenei ir aplinkai, skaidriai ir etiškai elgiasi, kuri atsižvelgė į suinteresuotųjų šalių lūkesčius, laikėsi įstatymų ir prisidėjo prie tvarios socialinės ir ekonominės plėtros.

Atsakingas JSW SA požiūris reiškia:

- vykdyti verslą pagal teisės aktų reikalavimus ir kitus priimtus įsipareigojimus,
- rūpintis vidaus valdymo sistemomis,
- atviri ir sąžiningi santykiai su klientais ir tiekėjais,
- tvarus žaliavų tiekimas,
- poveikio gamtinei aplinkai ribojimas, įgyvendinant aplinkosaugos programą, užkertant kelią taršai ir gedimams, taip pat minimizuojant neigiamą poveikį aplinkai ir siekį nuolat gerinti aplinkos būklę,
- užtikrinti saugias darbo sąlygas, gerinti veiklą sveikatos ir saugos srityje, o ypač imtis priemonių saugiems technologiniams procesams užtikrinti, siekiant užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams, profesinėms ligoms ir galimai atsitiktiniams incidentams,
- atsakingo personalo politikos vykdymas,
- nustatyti ir laikytis etikos standartų,
- socialinio dialogo ir patikimo bendravimo užtikrinimas.

**Atsakinga personalo politika reiškia:**

- Bendrovės dispozicijoje racionalios investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Profesinio mokymo rėmimas.
- Kuriant kompetencijos lyderių, įgyvendinant vadovų mokymo programas.
- Formuojant anorganizacinę kultūrą, orientuota į efektyvumą ir keitimąsi žiniomis.
- Rūpinimasis pagrindinių darbuotojų kompetencijų palaikymu ir ugdymu.
- Veiklos vedimas didėjančių darbuotojų pasitenkinimas.
- Suteikti darbuotojams išplėstinę profilaktinę sveikatos priežiūrą ir naudotis plačiu su darbo užmokesčiu nesusijusių išmokų paketu.
- Atvira komunikacija, skatinanti darbuotojų, kaip strateginių partnerių, suvokimą ir identifikavimą.
- Įmonės, kaip gero darbdavio, įvaizdžio kūrimas<sup>8</sup>.

Šios įmonės atveju dėmesys buvo sutelktas į platų bendradarbiavimą tiek įmonės viduje, tiek su aplinka. Tiek šis bendradarbiavimas, tiek ĮSA yra labai svarbūs ir neša išmatuojamą naudą pačiai įmonei, jos aplinkai ir aplinkai.

**Su tarpasmeninėmis kompetencijomis, komandiniu darbu ir dalyvavimu susiję metodai**

<sup>8</sup>CSR w dokumentach biznesowych JSW SA, <https://www.jsw.pl/raport-csr/csr/csr-w-dokumentach-biznesowych/>

Viduje organizacija, svarbu remti darbuotojų kompetencijų – tiek kietųjų, tiek minkštųjų – ugdymą. Tačiau atsižvelgiant į tarpasmeninius kompetencijos, suprantami kaip socialiniai įgūdžiai, kuriuos naudojame santykiuose su kitais žmonėmis, siekdami: pasiekti laukiamo efektyvumo (požiūris, susijęs su valdžios ir statuso poreikiu), inicijuoti ir palaikyti teigiamus santykius su kitais žmonėmis (požiūris, susijęs su pritarimo ir priėmimo poreikiu). ), atrodo pagrįsta daugiau dėmesio skirti komandos minkštųjų įgūdžių tobulinimui. Jie apima, bet tuo neapsiribojant:

- komunikabilumas,
- kūrybiškumas,
- gebėjimas bendradarbiauti,
- savivaldymas laiku.

Jie yra tokie pat svarbūs kaip ir įgūdžiai – užtikrina efektyvumą komandinis darbas ir dalyvavimas. Yra keli metodai (būdai), kaip užtikrinti šių kompetencijų ugdymą tarp darbuotojų.

#### 1. Tarpasmeniniai seminarai

Pagrindinis jų tikslas – ugdyti tokius įgūdžius kaip pasitikėjimas savimi, įveikimas stresu ar sumaniai viešai kalbėti. Efektyviam komandos darbui svarbu, kad darbuotojai gebėtų bendradarbiauti, efektyviai bendrauti, spręsti konfliktus.

#### 2. Koučingas – asmeninis ir profesinis tobulėjimas

Tai individualaus darbuotojo tobulėjimo metodas. Jis pagrįstas tuo pačiu metu ugdomu profesinių ir socialinių kompetencijų. Koučingas remiasi tikslų, padedančių pasiekti asmeninę ir profesinę sėkmę, išsikėlimu, o tai dažnai lemia didesnę kasdienio darbo efektyvumą.

#### 3. Individualus darbuotojo tobulėjimas

Kai darbuotojai žino, kokiame karjeros etape jie šiuo metu yra ir ką gali pasiekti jo laikydamiesi, jiems lengviau išsikelti sau konkrečius tikslus. Tiksliai apibrėžtas karjeros kelias padarys darbą naudingesnį ir atneš naudos tiek įmonei, tiek darbuotojui. Taigi naudinga darbdaviui pristatyti savo profesinius tikslus. Kita vertus, darbdavys turėtų nubrėžti konkrečią užduočių apimtį tam tikroje pozicijoje ir nurodyti tikslus, kurių įmonė siekia ir kurie padės darbuotojui pasiekti.

#### 4. Integracinės kelionės – būdas suburti gerą komandą

Įmonei augant, joje taip pat dirba vis daugiau žmonių. Naujiems darbuotojams kartais sunku rasti savo vietą jos struktūroje. Integracinės

kelionės palengvina kontaktų užmezgimą ir tarpusavio bendravimą. Jie taip pat suteikia komandai galimybę pažinti vieni kitus skirtingais pagrindais, kurių dėka skirtingų ląstelių bendradarbiavimas gali būti daug efektyvesnis. Žinojimas, kas turi kokias užduotis, taip pat sutrumpina galimų problemų sprendimo laiką.

#### 5. Draugiška bendra erdvė darbo vietoje

Gera atmosfera darbo vietoje yra labai svarbus aspektas – tai didžiulis privalumas naujiems įmonės darbuotojams. Gerai sutvarkyta virtuvė su šaltinio vandens dozatoriumi, kavos aparatu, taip pat staliukais dalinimuisi maistui palengvina santykių užmezgimą. Šiuolaikinėse įmonėse taip pat atsiranda vis daugiau patalpų, skirtų bendram poilsiui, kur darbuotojai gali skirti pertraukėles trumpam poilsiui ar žaidimams, kuriuose dalyvauja būrelis žmonių.

## Papildoma informacija

### Žodynėlis

**Vadovavimas**- Gebėjimas paveikti asmenis ar grupę, kad jie pasiektų tam tikrus rezultatus.

**ISA - įmonių socialinė atsakomybė**- Pagal šią koncepciją įmonė savo veikloje savanoriškai atsižvelgia į socialinius interesus, aplinkosaugos aspektus bei santykius su įvairiomis grupėmis, ypač su darbuotojais.



**Tarpasmeninės kompetencijos**- socialiniai įgūdžiai, kuriuos naudojame santykiuose su kitais žmonėmis, siekdami laukiamo efektyvumo (požiūris, susijęs su valdžios ir statuso poreikiu) bei užmegzti ir palaikyti teigiamus santykius su kitais žmonėmis (požiūris, susijęs su pritarimo ir priėmimo poreikiu) .

### Praktika / nuorodos / šaltiniai

S Adler RB, Rosenfeld LB, Proctor II RF (2006), Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się, Varšuva.

Amstrong M. (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Krokuva.

B. Łapiński, M. Gołaszewski, Przywództwo a zarządzanie - różnice, [http://coachu.pl/669- Przywódtwo\\_a\\_zarządzanie\\_roznice.htm](http://coachu.pl/669-Przywódtwo_a_zarządzanie_roznice.htm)

Bandach M. (2013), Trening umiejętności społecznych jako forma podnoszenia kompetencji społecznych, „Ekonomia i Zarządzanie“, Vol. 5, Nr. 4.

Baskiewicz N. (2013), Kobiety w zarządzaniu organizacjami, „Studia Ekonomiczne“, Nr 161.

Fastnacht D., Miękkie kompetencje w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach“, Nr. 1(2)/2006.

Hamilton, C. (2010), Bendravimas dėl rezultatų: verslo ir profesijų vadovas, Belmont, CA: Wadsworth.

Od jednostki po sprawny zespół - rola przywódcy w tworzeniu się grupy: [https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-7-od-jednostki-po-sprawny-zespol-rola-w-wodcy-przy tworzeniu-sie-grupy](https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-7-od-jednostki-po-sprawny-zespol-rola-w-wodcy-przy-tworzeniu-sie-grupy)

Puszcz H., Zaborek M., Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej. „Personel i Zarządzanie“, Nr. 10/2016.

Reinfuss R. (2011), MBO prosta i skuteczna technika zarządzania swoją firmą.